

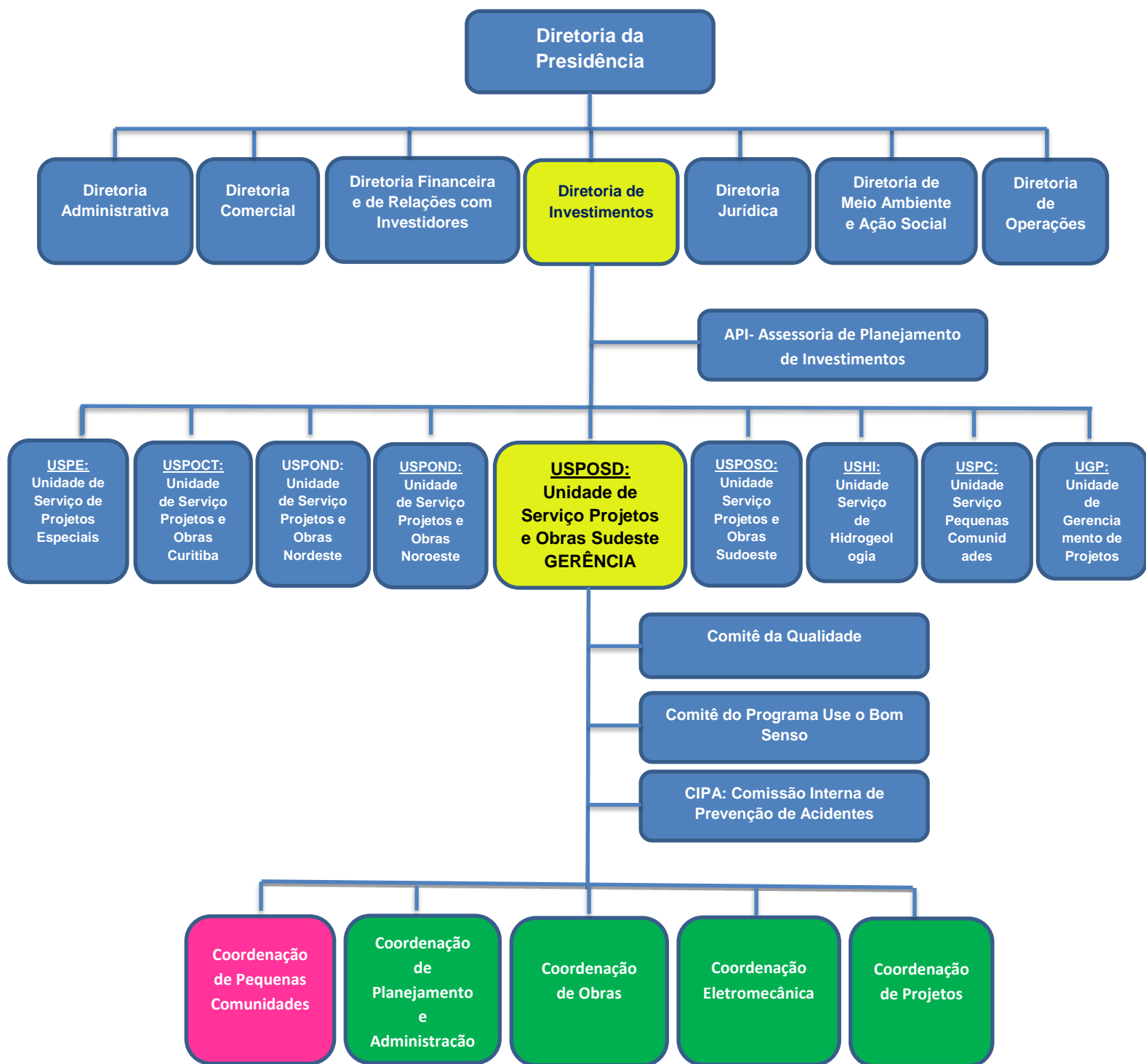
Gestão de Contratos de Saneamento

**ABORDAGEM DE PRÁTICAS GERENCIAIS
SISTÊMICAS PARA MELHORIA DO CUMPRIMENTO
DAS DETERMINAÇÕES CONTRATUAIS NA USPOSD.**

RELATÓRIO DE DESCRIÇÃO DA PRÁTICA DE GESTÃO



PNQS IGS 2017



LEGENDA:

GERÊNCIA E DIRETORIA ENVOLVIDA

APOIO

Figura1- Organograma da Sanepar

A. OPORTUNIDADE

A.1. Com base no contexto atual do nosso país, o qual temos tido diversas ações no sentido de dar transparência e clareza aos processos e contratos da administração pública, se faz necessária a implantação de boas práticas de gestão de contratos de obras na liderança das companhias. Essas boas práticas de gestão de contratos, aliadas a uma estrutura adequada de controle, permite à equipe de gestão, trazer transparência, organização e melhorias durante a execução dos contratos, dentre as quais podemos citar: redução dos atrasos de cronogramas de obras, confiabilidade nos documentos/ registros elaborados pela fiscalização durante à execução das obras, registros das atividades de forma sistêmica, materialização de evidências de controle, redução nos termos aditivos de prorrogação de prazo e complementação de valores, entre outras.

A oportunidade de melhoria na gestão dos contratos se fez necessária diante da cobrança dos órgãos de controle externo e interno da SANEPAR, onde a eficiência e a transparência dos contratos da administração pública são essenciais no desenvolvimento da nossa atividade. Dentre essas oportunidades de melhorias, destacamos:

Pré-processo licitatório:

- a) Planejamento de empreendimentos: Reestruturação dos processos de planejamento, visando obter maior controle e acompanhamento dos empreendimentos, desde a identificação da demanda pela área operacional (cliente), priorização, captação de recursos, acompanhamento de prazos e faturamento das obras, até a efetivação do empreendimento.
- b) Projetos: Atendimento e busca pela melhoria contínua na qualidade dos projetos básico e complementares, bem como a devida compatibilização de todos os projetos que fazem parte do certame licitatório;
- c) Especificações técnicas: Melhoria nas especificações dos materiais e equipamentos, a fim de dar universalidade e agilidade na aquisição de equipamentos, facilitando, com isso, manutenções e substituições futuras;
- d) Memorial descritivo: Melhor clareza nas informações, a fim de dar transparência e exatidão na encomenda do processo licitatório;
- e) Cronograma: Planejamento e controle adequado dos marcos contratuais, a fim de proporcionar mais celeridade à execução do empreendimento e atendimento às necessidades das Unidades clientes;
- f) Termo de referência: Adequação dos modelos pré-definidos de acordo com as reais necessidades dos empreendimentos licitados, em consonância com os demais elementos do processo licitatório;
- g) Contratação das obras civis e eletromecânicas: Contratação integrada das obras civis e eletromecânicas visando celeridade e funcionalidade ao empreendimento.

Pós-processo licitatório:

- a) Reunião de início de contrato: Envolvimento de todos os profissionais envolvidos no processo: engenheiros de projetos, engenheiros e fiscais responsáveis pela fiscalização e gestão de obras civis e eletromecânica, unidade regional (cliente), engenheiros responsáveis pela segurança do trabalho e empresa contratada;
- b) Avaliação sistêmica dos documentos instrutores do processo de medição, tais como: medição financeira, memoriais de cálculo e medições preliminares, visando a comprovação dos valores pagos, formulários de avaliação de fornecedores, atas de reunião mensal de medição, boletins de ocorrência de obra, avaliação mensal do cronograma, notificações da contratada, relatórios fotográficos, etc;
- c) Implantação de uma ferramenta denominada “planilha de gestão de obras”, através da qual se torna possível avaliar a ação das equipes de gestão e fiscalização, junto aos contratos de obras em andamento. Esta ferramenta, atribui notas às equipes gestoras de obras, com base nos documentos apresentados na ocasião da medição mensal, na qualidade da gestão, na qualidade da obra e na organização documental do contrato;
- d) Envolvimento dos profissionais responsáveis pela gestão/ fiscalização das obras com a área cliente, durante a execução do empreendimento, a fim de realizar entrega de obras compatíveis às expectativas operacionais e à satisfação do cliente interno;

Diante das melhorias implementadas descritas, a USPO SD em consonância com a Diretoria de Investimentos da Companhia de Saneamento do Paraná, desde 2015, tem reorganizado seus processos de gestão, motivando seus gestores a buscar continuamente a melhoria dos processos em que fazem parte, a fim de maximizar a produção, elevar a qualidade das obras entregues, minimizar os retrabalhos e possíveis aditivos contratuais e promover a satisfação do cliente interno no momento da entrega das obras.

A.1.1. No início do ano de 2015, iniciamos o desafio de dar mais confiabilidade e qualidade nos processos da gestão de contratos da unidade. Além do estabelecimento dos fluxos de processos, foi realizado um diagnóstico da organização, em relação a eficácia dos processos de gestão dos contratos. Dentre os aspectos que foram analisados destacam-se:

- a) Análise crítica dos processos frente à realidade e resoluções internas da companhia;
- b) Avaliação das necessidades de mudanças ou melhoria dos processos;
- c) Resultados de auditorias realizadas anteriormente e pontos falhos no processo de gestão;
- d) Desempenho dos processos e conformidade das ações;
- e) Necessidade de mudanças nos processos de gestão, de forma a reduzir as inconformidades detectadas.

A.1.2. A mudança na postura por parte dos gestores, no cenário enfrentado em 2015, representava ganho de qualidade em gestão e um desafio constante e sistêmico, visto que estávamos diante de uma situação de “quebra” de paradigmas internos da companhia. Dessa forma, o empenho da equipe, por implementar processos de melhoria contínua, era algo desafiador. As falhas processuais encontradas, espelhavam a necessidade constante de implementação de práticas de controle. Era necessário alinhar as práticas de gestão de contratos e a expertise dos profissionais envolvidos, com a estratégia da empresa, que na ocasião, visava definir e programar solução para os diversos conflitos jurídicos, advindos da implantação da Lei 13.303, que vinham de encontro à gestão existente.

A.1.3. As mudanças na cultura e na “práxis” das atividades, que os gestores da companhia intentavam implantar, era algo positivo, ao oferecer estabilidade e previsibilidade aos processos. Porém, havia resistência por parte de alguns colaboradores, que poderiam ser fonte de conflitos funcionais, tornando difícil a adaptação e o progresso do processo. Outro desafio era propor um cenário motivacional para modificar a situação enfrentada e propor alternativas para tratativa dos problemas reais, ou até mesmo, evidenciar vantagens em situações alternativas. Esta resistência na implementação de novas práticas de gestão era natural por parte de muitos colaboradores, pois estávamos saindo de uma situação cômoda de gestão praticada há anos e implantando ações para promover melhorias no processo, reduzir situações irregulares diagnosticadas e elevar a eficiência na gestão dos contratos da unidade.

A.2. Diante do cenário em que a unidade se encontrava, fomos confrontados em nossa gestão, com diversas questões levantadas pelos órgãos de controle externo, pela diretoria da companhia e, ainda pela necessidade de evidenciar os objetivos a serem alcançados, a fim de dar uma direção bem definida às tarefas e procedimentos a serem executados. Foram realizadas várias reuniões com a participação da gerência e das coordenações envolvidas (coordenação de obras, eletromecânica, planejamento e projetos), visando a identificação dos problemas enfrentados pela unidade, visto as inúmeras irregularidades encontradas na gestão dos contratos em andamento, além da realização de um diagnóstico da organização em relação à eficácia dos processos gerenciados. Dentre os principais problemas identificados, destacamos:

- a) “Modus Operandi” diverso entre os gestores de contrato da unidade, o que dificultava a padronização das ações;
- b) Documentos dos elementos da licitação com discrepância de informações, dificultando a cobrança da contratada;
- c) Falta de cobrança de documentos essenciais na fiscalização do empreendimento, gerando ineficiência na documentação dos contratos;
- d) Falta de instrumentos de controle e *check list* dos diversos documentos geridos pela fiscalização;
- e) Falta de celeridade na legalização de áreas de desapropriação e faixas de servidão;
- f) Falta de um procedimento “bem definido” na atuação de situações inesperadas, desconformes e irregulares em contratos vigentes;
- g) Falta de formalização, registros/evidências das ações tomadas a fim de permitir a análise e tomada de decisão;
- h) Falta de experiência da equipe na área, visto que o quadro funcional da USPO SD foi contratado concomitantemente com a criação desta unidade, há menos de 10 anos;

A.2.1. Dentre as ferramentas utilizadas para análise da prática, evidenciamos a “planilha de controle do planejamento de empreendimentos” em consonância com Plano Plurianual de Investimentos da Companhia, através da qual conseguimos imprimir maior controle e acompanhamento dos empreendimentos dentro dos prazos propostos. Através desta planilha, se tornou possível definir prioridades, identificar prazos ideais para captação de recursos, contratação de projetos, emissão de licitações de obras, necessidade de legalizações de áreas e licenciamento ambiental, de forma a permitir que a obra transcorra sem inconvenientes dentro do prazo pré-estabelecido. Esta planilha permite também identificar quais as metas “não” atendidas pelo descumprimento de prazos. Os responsáveis por cada etapa do processo, têm a sua meta de trabalho para todo o período do planejamento, permitindo, com isso, priorizar as ações de controle e cobrança dos profissionais sob sua gestão.

NÚMERO DE SEQUÊNCIA NO PPI - (enviado em planilha de excel)	TIPO (A/E/P/ET/TA)	RECURSO		MUNICÍPIO	LOCALIDADE	DESCRIÇÃO DO OBJETO	DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE	RESPONSÁVEL	PRAZO (MESES)	DOCUMENTO (AID / PL / SM)			PRAZOS PREVISTOS		PRAZOS REPROGRAMADOS		
		COD.	SIGLA							N.º	TIPO	DATA EMISSÃO	DATA INÍCIO	DATA FINAL	DATA EMISSÃO	DATA INÍCIO	DATA FINAL
06030815	A	0014	PROJETOS-ÁGUA	ANTONIO OLINTO	ANTONIO OLINTO	(GC 2016-2017) REMOÇÃO DE MANGANÉS, ESTAÇÃO ELEVATÓRIA DE ÁGUA BRUTA, FILTRO, CASA DE QUÍMICA E RESERVATÓRIO - SONDAJEM E GEOTÉCNICO	SONDAGEM E GEOTÉCNICO	EDSON	01	23651/16	PL	29/07/16	01/09/17	30/09/17		01/10/17	31/10/17
06030815	A	0014	PROJETOS-ÁGUA	ANTONIO OLINTO	ANTONIO OLINTO	(GC 2016-2017) REMOÇÃO DE MANGANÉS, ESTAÇÃO ELEVATÓRIA DE ÁGUA BRUTA, FILTRO, CASA DE QUÍMICA E RESERVATÓRIO - PROJETO ESTRUTURAL	PROJETO ESTRUTURAL	EDSON	01	23652/16	PL	29/07/16	01/10/17	01/11/17		01/11/17	01/12/17
06030815	A	0014	PROJETOS-ÁGUA	ANTONIO OLINTO	ANTONIO OLINTO	(GC 2016-2017) REMOÇÃO DE MANGANÉS, ESTAÇÃO ELEVATÓRIA DE ÁGUA BRUTA, FILTRO, CASA DE QUÍMICA E RESERVATÓRIO - PROJETO ELÉTRICO	PROJETO ELÉTRICO	MAURICIO	02	23679/16	PL	09/08/16	01/09/17	31/10/17		01/11/17	02/01/18
06030815	A			ANTONIO OLINTO	ANTONIO OLINTO	REMOÇÃO DE MANGANÉS, ESTAÇÃO ELEVATÓRIA DE ÁGUA BRUTA, FILTRO, CASA DE QUÍMICA E RESERVATÓRIO - LEGALIZAÇÃO	LEGALIZAÇÃO	REGIANE	12				01/04/17	27/03/18			
06030815	A			ANTONIO OLINTO	ANTONIO OLINTO	REMOÇÃO DE MANGANÉS, ESTAÇÃO ELEVATÓRIA DE ÁGUA BRUTA, FILTRO, CASA DE QUÍMICA E RESERVATÓRIO - LICENCIAMENTO	LICENCIAMENTO	DENIS	02				31/03/17	31/05/17			
06030815	A	0040	OBRAS PROGRAMADAS - ÁGUA	ANTONIO OLINTO	ANTONIO OLINTO	REMOÇÃO DE MANGANÉS, ESTAÇÃO ELEVATÓRIA DE ÁGUA BRUTA, FILTRO, CASA DE QUÍMICA E RESERVATÓRIO - OBRA CIVIL E ELÉTRICA	OBRA CIVIL E ELÉTRICA	AURIO	12			01/01/18	01/07/18	01/07/19	01/03/18	28/08/18	23/08/19

Figura 2 - Modelo da planilha de controle do planejamento de empreendimentos

Outra ferramenta utilizada, foi a implantação da “planilha de gestão de obras”, através da qual se torna possível avaliar a ação das equipes de gestão e fiscalização, junto aos contratos de obras em andamento. Esta ferramenta, atribui notas às equipes gestoras de obras, com base nos documentos apresentados na ocasião da medição mensal, na qualidade da gestão, na qualidade da obra e na organização documental do contrato.

UR	Ordem de Serviço	Cidade	Valor	MEDIDO	Valor acum. ANTERIOR	Valor acum. atual	% acum EXEC	% acum PREV	NOTIFICAR?	Término	Faltam	MED (1)	PREL (2)	FOT (1)	ATA (2)	FAF (1)	BDO (2)	SCE (2,5)	ORG DOC (2)	AVALIAÇÃO MENSAL (1)	ATRASSO (3)	NOTA	OBS. COORDENAÇÃO	
URGA	246736	Entre Rios	R\$ 3.590.000,00	R\$ 136.624,21	R\$ 2.452.597,16	R\$ 2.589.221,37	72,12%	100,00%	SIM	11/11/17	37	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	0,0	6,1	Notificar o atraso, na ata de medição em dia fisicamente, relatório fot com termos técnicos, preliminar sem assinatura, SCE justificativa com erro	
URGA	276682	Guarapuava	R\$ 5.497.900,00	R\$ 1.737,42	R\$ -	R\$ 1.737,42	0,03%	0,36%	SIM	29/1/19	481	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	0,0	1,0	1,0	1,0	0,0	6,3	notificar atraso urgente, ata cronograma ok, não real obra atrasada, rel fot sem assinatura eng fiscal, agilizar obras para vencer cronograma	
URGA	269555	Guarapuava	R\$ 10.470.000,00	R\$ 988.056,14	R\$ 1.849.792,03	R\$ 2.837.848,17	27,10%	7,90%	NÃO	11/11/18	402	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	8,9	ass eng relat fot, na ata, FAF, apresentação muito boa
URGA	251280	Manoel Ribas	R\$ 6.388.000,00	R\$ 166.632,59	R\$ 120.024,40	R\$ 286.656,99	4,49%	1,29%	NÃO	25/3/18	171	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	8,0	Não avaliado cronograma da obra, rel fot com termos tec. dados faltantes BDO, preliminar desconform com plan med e fat
URGA	262662	Nova Tebas	R\$ 393.300,00	R\$ 60.033,92	R\$ 333.266,08	R\$ 393.300,00	100,00%	100,00%	NÃO	27/9/17	-8	1,0	0,0	0,0	0,5	1,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	1,0	4,9	Obra concluída, faltantes vários documentos, favor anexar BDO, preliminar, relatório fot, avaliação
URGA	268506	Nova Tebas	R\$ 25.525,17		R\$ 21.628,97	R\$ 21.628,97	84,74%		NÃO	27/9/17	-8												0,0	
URPG	249753	Ponta Grossa	R\$ 3.781.152,00	R\$ 202.475,10	R\$ 1.906.788,29	R\$ 2.109.263,39	55,78%	56,86%	SIM	30/9/17	-5	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	0,0	7,1	BDO faltam dados, análise cronograma ata, atraso no cronograma, verificar prorrogação	

Figura 3 - Modelo da planilha de controle de gestão de obras

A.2.2. As planilhas denominadas “planilhas de controle do planejamento de empreendimentos” e “planilha de gestão de obras” foram implantadas pela gerência e pelas coordenações envolvidas, com o objetivo diagnosticar os problemas enfrentados pela unidade durante a fase de planejamento e gestão de contratos, respectivamente.

Posterior a conclusão do diagnóstico, foram elaborados planos de ação, com o intuito de divisão de responsabilidades e integração entre as coordenações envolvidas, além de estabelecer prazos e metodologias para cumprir em um pequeno espaço de tempo as metas idealizadas.

Na análise do problema e na elaboração dos planos de ação foram envolvidos todos os níveis hierárquicos que interagem no processo, desde gerentes, coordenadores, engenheiros, técnicos e demais colaboradores da unidade. Destaca-se a necessidade do nivelamento de informações entre todos os funcionários, tanto quanto ao conhecimento dos problemas diagnosticados, quanto nas orientações para cumprimento de metas da unidade, de forma a garantir a colaboração de todos no processo de melhoria contínua.

A IDÉIA

B.1. A partir da análise das informações referentes aos problemas encontrados, iniciamos uma série de reuniões em todos os níveis da unidade, envolvendo toda equipe técnica e administrativa e, nessas ocasiões, os gestores expuseram as ideias e os mecanismos de controle que foram criados e aperfeiçoados ao longo do tempo, a medida que sentíamos necessidade de medir outras variáveis que não foram contempladas inicialmente. A avaliação, tanto dos controles do planejamento estratégico, quanto da gestão dos contratos e fiscalização dos empreendimentos, foi sistematicamente efetuada pela equipe da coordenação de planejamento e da coordenação de obras, na pessoa de seus coordenadores, demais engenheiros e técnicos envolvidos. Nessa fase foram realizadas diversas reuniões da equipe para definição dos papéis ficando assim definidos:

- No controle do planejamento dos empreendimentos, os dados foram sistematicamente alimentados e avaliados pela gerência da unidade e coordenações de planejamento, projetos e obras, sendo que os coordenadores são responsáveis pelo cumprimento dos prazos estabelecidos, quanto ao término de projetos e pedidos de licitação planejados em consonância com o planejamento do Plano Plurianual de Investimentos (PPI) definido pela diretoria da companhia. Os engenheiros de projeto são responsáveis pela contratação ou execução dos projetos. Os prazos de entrega desses projetos foram definidos pelas coordenações e gerência, levando em conta as dificuldades técnicas e administrativas para cumprimento dos mesmos. Ainda sob a tutela da coordenação de projetos, foram priorizadas as ações quanto à legalização dos imóveis atingidos pelo projeto e às licenças ambientais e outorgas. Quando do término dos projetos, os mesmos são entregues a coordenação de obras, sendo o coordenador o responsável pela priorização da orçamentação dos empreendimentos e, os engenheiros e técnicos, responsáveis pela sua quantificação e montagem dos elementos para o pedido de licitação, sendo que quando do envio, a equipe realiza uma análise crítica quanto ao cumprimento dos prazos.

- b) Após o envio do pedido de licitação a equipe da unidade aguarda o processo licitatório, que é realizado pela unidade de aquisições, até o início do contrato. Após assinatura da Ordem de Serviço, é realizada a reunião de início do contrato e o mesmo é controlado na planilha de gestão de obras, alimentada pelo coordenador de obras. Esse controle consiste em uma análise crítica realizada mensalmente composta da verificação dos valores medidos no mês, análise do cronograma (percentual previsto x percentual realizado), notificações a contratada, avaliação dos documentos que evidenciam a gestão e fiscalização do contrato, tais como: medição financeira, medição preliminar, formulário de avaliação dos fornecedores, relatório fotográfico, atraso de contrato, boletins de ocorrência da obra, etc. Nesse mecanismo de controle, a coordenação de obras avalia a fiscalização do contrato, através da análise de cada documento, sendo que cada avaliação tem três coeficientes (0 – não entregue ou não conforme, 0,5 entregue parcialmente conforme e 1 conforme). Além disso, cada documento ou procedimento tem um peso na avaliação, variando de 1 a 3. A avaliação tem nota de 0 a 10 e é realizada através de uma média ponderada envolvendo as variáveis citadas.

B.1.1 De posse dos mecanismos já citados foi possível identificar as dificuldades de cada uma das equipes, permitindo às coordenações a adoção de práticas sistêmicas como o monitoramento dos prazos de entrega de projetos, licenciamentos ambientais, legalização dos imóveis e pedidos de licitação. A busca pela qualidade nos registros das evidências e demais documentos da fiscalização dos contratos, tem nos permitido uma análise crítica, com evolução constante na melhoria dos nossos processos, o que pode ser evidenciado com a minimização dos processos de prorrogação de prazos, aditivos financeiros e a consequente qualidade dos empreendimentos. Outro fato observado é a melhoria contínua nos elementos da licitação, permitindo maior precisão nos processos licitatórios.

B.1.2. Segundo o PMBOK (2013) “O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender aos seus requisitos”, ou seja, quando aplicarmos tais técnicas, temos como consequência o aumento das possibilidades de sucesso de atingir os objetivos, dentro das expectativas de prazo e qualidade propostos. A unidade tem realizado reuniões sistemáticas de avaliação e readaptação das práticas adotadas, visando a adequação das técnicas de gestão ao anseio da companhia. Outro aspecto motivador foi a adoção de práticas de gestão responsabilizando o gestor do contrato conforme preconiza a lei 8666:

Art. 67. A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição.

§ 1º O representante da Administração anotar em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados. § 2º As decisões e providências que ultrapassarem a competência do representante deverão ser solicitadas a seus superiores em tempo hábil para a adoção das medidas convenientes.

A anotação em registro próprio das ocorrências do contrato, estão sendo monitoradas de forma sistêmica e avaliadas mensalmente, a fim de minimizar os problemas na gestão dos contratos.

B1.3. As práticas sistêmicas adotadas pela unidade de serviços projetos e obras, têm foco inovador e estas estão sendo disseminadas junto à diretoria, de forma que os controles já consolidados, sejam incorporados pelos softwares de gestão da companhia de forma automática, a fim de dar celeridade e confiabilidade na gestão dessas informações.

B.1.4. Todas as ferramentas de gestão utilizadas nesse projeto, têm como inspiração práticas já adotadas por outras companhias de gerenciamento de contrato e, ainda, práticas adotadas por unidades similares dentro da própria companhia, como é o caso da planilha de controle de planejamento de investimentos, sendo que a nossa prática foi melhorar o nível das informações, dividindo os empreendimentos em etapas de execução, bem como a definição e a distribuição de responsabilidades.

B.2. A seguir estão descritas as sistemáticas utilizadas nos mecanismos de controle adotados pela unidade e que têm demonstrado eficiência, conforme os resultados dos indicadores que também serão apresentaremos na sequência desse trabalho. Dessa forma, podemos dividir a prática de gestão utilizada em duas etapas: Etapa pré-processo licitatório (planilhas de controle de planejamento de empreendimentos) e pós-processo licitatório (planilha de gestão de obras).

- a) Etapa pré-processo licitatório:

A necessidade de priorização das ações, em relação aos investimentos, se inicia com o pedido da unidade regional da necessidade de melhoria através de documento próprio. Após a triagem da demanda, elencamos esta “necessidade” na planilha, em reunião, com a participação dos coordenadores e gerente da unidade, onde são definidos os prazos para as fases de projetos básico e complementares, legalização das áreas, licenciamento ambiental, pedido de licitação e posterior execução das obras. Além da descrição do objeto, são definidos os responsáveis pela ação e os prazos de início e término de cada evento e, caso haja reprogramação dos prazos, se faz necessária a justificativa. A adoção dessa ferramenta, onde é estagiada cada etapa de planejamento até a execução do empreendimento, tem ajudado os diversos gestores na execução do trabalho, visto que todos têm seu horizonte de trabalho bem definido, podendo utilizar as ferramentas de filtro da planilha eletrônica, para criar um planejamento temporal, ou seja, mensurar todos os recursos necessários ao

cumprimento dos prazos definidos. Esta prática favorece à unidade, quanto ao cumprimento de suas metas e atendimento à sociedade. A alimentação dos dados é feita pela coordenação de planejamento, através de reuniões periódicas definidas pela gerência da unidade.

Segue abaixo, exemplo do empreendimento na cidade de Irati - Guamirim, onde o empreendimento inicia em fevereiro de 2017 (prazo reprogramado a pedido da unidade regional) com a execução do projeto básico com término em setembro de 2017. Posteriormente inicia-se a execução dos projetos complementares, legalização dos imóveis afetados pelo projeto, concomitantemente com o licenciamento ambiental da obra e, por fim, a licitação da obra prevista para fevereiro de 2019. Todos esses prazos são amplamente discutidos e avaliados pelas coordenações em conjunto com a gerência e a unidade cliente.

DESCRIÇÃO DO OBJETO	DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE	RESPONSÁVEL	PRAZO (MESES)	DOCUMENTO (AID / PL / SM)			PRAZOS PREVISTOS		PRAZOS REPROGRAMADOS		
				N.º	TIPO	DATA EMISSÃO	DATA INÍCIO	DATA FINAL	DATA EMISSÃO	DATA INÍCIO	DATA FINAL
ADEQUAÇÃO DO SISTEMA DISTRIBUIDOR E AMPLIAÇÃO DA RESERVAÇÃO - PROJETO BÁSICO INTERNO	INTERNO PROJETO BÁSICO	EDSON						01/04/17		24/02/17	30/09/17
ADEQUAÇÃO DO SISTEMA DISTRIBUIDOR E AMPLIAÇÃO DA RESERVAÇÃO - PROJETO ELÉTRICO INTERNO	INTERNO PROJETO ELÉTRICO	MAURÍCIO					01/09/17	01/10/17		01/02/18	01/03/18
ADEQUAÇÃO DO SISTEMA DISTRIBUIDOR E AMPLIAÇÃO DA RESERVAÇÃO - PROJETOS COMPLEMENTARES INTERNO	PROJETO ESTRUTURAL INTERNO	EDSON	05				01/11/17	31/03/18			
ADEQUAÇÃO DO SISTEMA DISTRIBUIDOR E AMPLIAÇÃO DA RESERVAÇÃO - LEGALIZAÇÃO	LEGALIZAÇÃO	REGIANE	12				01/06/17	27/05/18			
ADEQUAÇÃO DO SISTEMA DISTRIBUIDOR E AMPLIAÇÃO DA RESERVAÇÃO - LICENCIAMENTO	LICENCIAMENTO	DENIS					01/06/17	01/06/17			
ADEQUAÇÃO DO SISTEMA DISTRIBUIDOR E AMPLIAÇÃO DA RESERVAÇÃO - OBRA CIVIL E ELÉTRICA	OBRA CIVIL E ELÉTRICA	FARHAT	06			01/06/18	01/01/19	01/06/19	01/09/18	28/02/19	27/08/19

Figura 4 – Exemplo de empreendimento Irati - Guamirim

b) Etapa pós-processo licitatório:

Após o processo licitatório, ocorre a emissão de contrato e da ordem de serviço. O engenheiro responsável pela gestão e fiscalização do contrato passa aos ritos iniciais, iniciado pela reunião de início de contrato, na qual a contratada apresenta todos os documentos listados no termo de referência, como: plano de trabalho, cronograma, matrícula CEI (INSS), ART's, dentre outros. Os documentos são avaliados pelo fiscal/gestor do contrato, para devida aprovação. Iniciadas as obras, mensalmente ocorre a reunião de análise e medição do contrato, onde são avaliados os seguintes itens: Medição Financeira MF (peso 1), Medição Preliminar MP (peso 2), Relatório Fotográfico RF (peso 1), Ata de Medição Mensal AM (peso 2), Formulário de Avaliação de Fornecedores FAF (peso 1), Boletim Diário de Ocorrências BO (peso 2), lançamento adequado dos dados no sistema de controle de empreendimentos LD (peso 2,5), organização dos documentos OD (peso 2), avaliação mensal unidade regional AV (peso 1), análise do cronograma AC (peso 3). As notas para cada um dos itens acima (NO) são dadas da seguinte forma: (0 – não entregue ou não conforme, 0,5 entregue parcialmente conforme e 1 conforme), onde a média ponderada final é dada pela seguinte equação:

$$\sum \frac{MF.1 + MP.2 + RF.1 + AM.2 + FA.1 + BO.2 + LD.2,5 + OD.2 + AV.1 + AC.3}{17,5} \times 10$$

Onde as variáveis (MF, MP, RF, AM, FA, BO, LD, OD, AV e AC), recebem as notas 0 ou 0,5 ou 1, conforme já explicado anteriormente.

Dessa forma, mensalmente as equipes são avaliadas pela gestão/fiscalização dos contratos, conforme demonstrado abaixo, para o ano de 2017:

2017									
Unidade	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	MÉDIA
URGA	7,5	8,5	8,3	5,9	6,2	5,8	7,0	6,8	7,0
URPG	6,3	9,2	9,1	7,2	7,4	8,5	7,8	8,1	8,0
URTB	5,8	8,0	8,1	7,9	8,2	9,2	8,4	8,3	8,0
URUV	8,8	8,5	7,5	6,9	7,9	7,4	7,3	7,7	7,8

Figura 5 – Avaliação mensal dos contratos em andamento

Além do controle de documentos, cronogramas e evidências de gestão, essa sistemática ainda controla as notificações a contratada, tendo em vista a analogia entre o cronograma previsto e o realizado, conforme figura abaixo:

UR	Ordem de Serviço	Cidade	Valor	MEDIDO	Valor acum. ANTERIOR	Valor acum. atual	% acum EXEC	% acum PREV	NOTIFICAR ?	Término	Faltam	MED (1)	PREL (2)	FOT (1)	ATA (2)	FAF (1)	BDO (2)	SCE (2,5)	ORG DOC (2)	AVALIAÇÃO MENSAL (1)	ATRASO (3)	NOTA	
URPG	249753	Ponta Grossa	R\$ 3.781.152,00	R\$ 202.475,10	R\$ 1.906.788,29	R\$ 2.109.263,39	55,78%	56,86%	SIM	30/9/17	-5	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	0,0	7,1	
URPG	259118	Ponta Grossa	R\$ 19.919.000,00	R\$ 3.193.217,63	R\$ 11.042.850,24	R\$ 14.236.067,88	71,47%	64,01%	NÃO	20/9/18	350	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	10,0	
URPG	273518	Ponta Grossa	R\$ 6.762.368,85	R\$ 230.824,03	R\$ -	R\$ 230.824,03	3,41%	5,42%	SIM	17/11/18	408	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	0,0	7,6	
URPG	277861	Ponta Grossa	R\$ 97.856,74	R\$ 3.682,89	R\$ -	R\$ 3.682,89	3,76%	3,76%	NÃO	19/12/17	75										1,0	0,0	0,0
URPG	259000	Irati	R\$ 3.919.000,00	R\$ 257.062,83	R\$ 3.293.329,62	R\$ 3.550.392,45	90,59%	100,00%	SIM	6/9/17	-29	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	0,0	7,1	
URPG	276647	Porto Amazonas	R\$ 408.584,00	R\$ 80.818,47	R\$ 41.863,92	R\$ 122.682,39	30,03%	10,25%	NÃO	21/7/18	289	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	8,6

Figura 6 – Planilha de gestão de contratos em andamento.

Ainda nesta planilha, podemos obter informações como: número de dias para o término do contrato, identificação dos prazos vencidos, além de observações da coordenação de obras, engenheiro e gerência.

UR	Ordem de Serviço	Cidade	Valor	MEDIDO	Valor acum. ANTERIOR	Valor acum. atual	% acum EXEC	% acum PREV	NOTIFICAR ?	Término	Faltam	OBS. COORDENAÇÃO	OBS. ENGENHEIRO	OBS. GERENTE
URPG	249753	Ponta Grossa	R\$ 3.781.152,00	R\$ 202.475,10	R\$ 1.906.788,29	R\$ 2.109.263,39	55,78%	56,86%	SIM	30/9/17	-5	BDO faltam dados, analise cronograma ata, atraso no cronograma, verificar prorrogação	Fiscal alertado dos problemas, serão revistas as próximas atas, empresa notificada quanto ao atraso, prorrogação em andamento	Adequar documentos
URPG	259118	Ponta Grossa	R\$ 19.919.000,00	R\$ 3.193.217,63	R\$ 11.042.850,24	R\$ 14.236.067,88	71,47%	64,01%	NÃO	20/9/18	350	Parabéns, excelente apresentação, nada a acrescentar	Obrigado	Parabéns
URPG	273518	Ponta Grossa	R\$ 6.762.368,85	R\$ 230.824,03	R\$ -	R\$ 230.824,03	3,41%	5,42%	SIM	17/11/18	408	Notificar o atraso, SCE o cronograma não está abrindo	O cronograma foi inserido não abriu é um problema do sistema, versão, sei lá, mas sua solicitação foi atendida, descontar nota porque não abriu não é justo.	Adequar documentos
URPG	277861	Ponta Grossa	R\$ 97.856,74	R\$ 3.682,89	R\$ -	R\$ 3.682,89	3,76%	3,76%	NÃO	19/12/17	75	cronograma SCE errado	Resolvido problema SCE	Adequar documentos
URPG	259000	Irati	R\$ 3.919.000,00	R\$ 257.062,83	R\$ 3.293.329,62	R\$ 3.550.392,45	90,59%	100,00%	SIM	6/9/17	-29	Não avaliado cronograma da obra, BDO não assinado pela contratante, verificar atraso em 15 dias na data de 21/09	empresa já notificada quanto a rompimento de marco contratual - prazo para término 06/09. Caso não ocorra, incidirão sanções administrativas.	Adequar documentos
URPG	276647	Porto Amazonas	R\$ 408.584,00	R\$ 80.818,47	R\$ 41.863,92	R\$ 122.682,39	30,03%	10,25%	NÃO	21/7/18	289	termos técnicos rel fot, não evidenc cronogram na ata, dados incompletos BDO's	Problemas sanados	Adequar documentos

Figura 7 – Planilha de gestão de contratos em andamento.

B.2.1. As sistemáticas acima foram administradas desde 2015, sendo que conforme as variáveis foram sendo acrescentadas e avaliadas, os colaboradores foram informados e treinados quanto às mudanças, através de reuniões da coordenação de obras, em conjunto com a gerência. Portanto, a metodologia de gestão apresentada é dinâmica, podendo ainda, serem inseridas diversas variáveis ainda não praticadas, como: qualidade das obras apresentadas, assiduidade da equipe de fiscalização ao local da obra, prazos de entrega dos documentos, entre muitos outros.

B.2.2. O enfoque dado a essa prática é inovador, visto que busca uma avaliação sistemática e contínua da equipe, propiciando ao gerente da unidade, ao coordenador e demais gestores, um benefício de gestão onde tem-se uma série histórica da produção da equipe gestora/fiscalizadora de cada uma das unidades regionais atendidas pela USPOSD. Dessa forma, podemos afirmar que a implantação das práticas gerenciais de controle na USPOSD é uma inovação da gestão, conforme define o Manual de Oslo, a saber: “inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas” (OCDE, 1997). Segundo Gundling (1999) de Inovação, o conceito de inovação pode ser visualizado pela

equação: Inovação = ideia + implementação + resultado, ou seja, a inovação pressupõe resultado positivo (aumento de market share, lucro, ganho etc.) para a organização. Neste sentido, o controle sobre a gestão de contratos de obras foi uma inovação radical, pois produziu resultado de grande magnitude. Foram introduzidos novos processos de controle, que envolveram o uso de novos métodos organizacionais, como a introdução de um sistema gerencial de qualidade total, envolvendo também melhorias significativas nos métodos de atuação do corpo de engenharia, prevenindo falhas no processo.

B.2.3. A mutabilidade nos processos e meios de gestão da administração pública, tem sido algo frequente, onde, na USPO SD, tivemos a oportunidade de presenciar diversas interpretações da lei, mudando radicalmente a forma de gestão dos nossos contratos. As novas metodologias de gestão implantadas, têm permitido aos nossos gestores a tomada de decisão com proatividade, evitando atraso nas licitações e principalmente inibindo aditivos indesejados. A proatividade, segundo FNQ (2006), é a capacidade da organização de se antecipar às mudanças de cenários e às necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas. Este conceito é colocado em prática com a execução adequada e detalhada do planejamento, com a documentação dos procedimentos e do treinamento dos responsáveis pelas informações alimentadas no sistema de controle, nos exatos padrões estabelecidos. A atuação proativa dos empregados envolvidos no processo é percebida pela eliminação dos impactos potenciais de suas responsabilidades e pela evidente melhora nos resultados apresentados na conclusão do sistema. Desta forma, a USPOSD conseguiu melhorias na qualidade, minimização de retrabalho, redução de custos e aumento da produtividade. É evidente que a proatividade observada, tem sido um importante elemento para obter a satisfação do cliente interno e, conseqüentemente, o atingimento das metas propostas pela Diretoria e pelo Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), além da capacidade de surpreendê-los de forma favorável.

B.2.4. A implantação dos mecanismos do processo de controle permitiu dar celeridade e resposta aos desvios percebidos e citados anteriormente no item A.2, além de atuar eficazmente nas ações corretivas. Assim, a reprogramação de obras ou os aditivos necessários são prontamente realizados, não incorrendo em atrasos que impactam nos indicadores de gestão. Outros aspectos presentes na prática de gestão que promoveu a pronta percepção de mudanças no processo, foram a celeridade na tomada de decisão e a implementação ágil de ações necessárias.

B.2.5. Os mecanismos de gestão e fiscalização dos processos têm abrangência em toda unidade, visto que trata-se do processo fim da USPO SD, sendo que os controles têm foco, desde o pré-processo licitatório, até o pós-processo licitatório, englobando inclusive os laudos de recebimento da obra. Todo o processo é controlado mensalmente através das reuniões, avaliações e medidas mitigatórias de toda gestão, realizando, portanto, uma análise crítica de todas as fases do processo. Para que haja uma boa gestão é imprescindível o planejamento e programação detalhados de todas as atividades. Para tanto, deve-se providenciar e assegurar o suprimento dos recursos materiais e humanos necessários à realização do objeto contratado. Dessa forma, identificamos os pontos mais importantes a serem controlados com maior atenção, visando o acompanhamento contínuo da realização do contrato, comparando o previsto com o realizado. Com os mecanismos de gestão tratados por esse estudo, toda e qualquer ocorrência, tendência ou possibilidade de desvio, é possível providenciar a correção ou solução.

B.2.6. A metodologia de controle empregada por essa gestão tem sido difundida em diversos ambientes corporativos, como por exemplo, o Programa de Atualização e Capacitação Gerencial (CAGE), promovido pelo setor de recursos humanos da companhia, onde essa prática de gestão foi objeto de trabalho de conclusão de curso e divulgado a diversos gestores da companhia. A proposta de controle efetivada utiliza-se de programas corporativos e está amplamente pautada com os padrões estabelecidos pela Sanepar. Para a análise de Ações Corretivas ou Preventivas utiliza-se do estabelecido no Sistema de Gestão da Qualidade da Sanepar, assim como, toda a formatação do controle é baseada na proposta do sistema normativo para controle de Obras. Como sistemas de apoio e consulta são utilizados os sistemas organizacionais informatizados existentes na companhia, o Sistema de Controle de Empreendimentos (SCE) e o Sistema de Planejamento de Empreendimentos (SPE).

B.3. Os mecanismos de gestão em questão têm sido alvo de avaliações mensais, visto que, em diversas oportunidades realizamos, adequações tanto na planilha de planejamento de investimentos, quanto na planilha de gestão de obras, onde foram incluídas e/ou retiradas diversas variáveis que não apresentaram ganho significativo a gestão, ou seja, as melhorias na sistemática de gestão estão e, sempre estarão sendo impostas pelo sistema, visto que a gestão de contratos de administração pública, têm tido constantes mudanças tanto na interpretação das leis federais e estaduais, como nas resoluções internas da diretoria.

B.3.1. Através das práticas de gestão apresentadas anteriormente, podemos evidenciar diversos mecanismos de aprendizado, como por exemplo, os apontamentos realizados pelo coordenador de obras, gerente e engenheiro gestor/fiscal, promovendo a interação da equipe em todos os níveis de competência, além da criação das evidências ao longo da execução do contrato. A gestão dos processos, possibilita, ainda, uma análise crítica dos pontos favoráveis e desfavoráveis da equipe, permitindo uma visão gerencial mais ampla das práticas mais adequadas a serem adotadas.

B.3.2. Quanto aos indicadores que fazem a mensuração do processo podemos destacar:

- 1) Relação entre os números de contratos e número de termos aditivos de prorrogação de prazo;
- 2) Relação entre os números de contratos e número de contratos fora de prazo;
- 3) Relação entre os números de contratos e valores dos contratos;
- 4) Média ponderada da nota de gestão/fiscalização dos contratos superior a 7,0;

C. OS RESULTADOS

C.1. Com a adoção das práticas de gestão, tivemos resultados a curto prazo, os quais mensuramos através dos indicadores citados anteriormente, conforme apresentamos abaixo:

- 1) Relação entre os números de contratos e número de termos aditivos de prorrogação de prazo: Nossa meta até o final do ano de 2018, é que o número de contratos prorrogados seja zerado, pois com a adoção do controle mensal do cronograma e as medidas mitigadoras quanto a notificações por atraso, anotação da fiscalização em diário de ocorrência de forma coerente, atas mensais de análise dos índices de produção, relatórios fotográficos, e demais documentos que evidenciam as ocorrências de atraso por parte da contratada, tem feito com que os atrasos sejam cobrados por meio das sanções previstas em contrato e não passivamente em forma de prorrogação de prazo. Quando não havia registros adequados que evidenciassem os atrasos gerados pela contratada, o percentual de contratos prorrogados era maior, ou seja, é clara e evidente a interferência direta das práticas de gestão nos aditivos de prorrogação de prazo, conforme o gráfico abaixo:

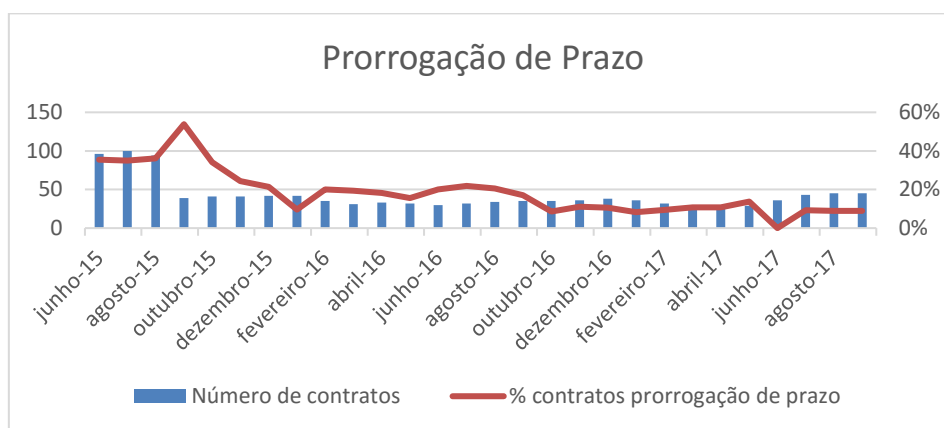


Figura 8 – Gráfico demonstrativo da redução das prorrogações de prazo

- 2) Relação entre os números de contratos e número de contratos fora de prazo: A fim de acatar algumas determinações do Tribunal de Contas do Estado do Paraná, no tocante aos chamados “termos de quitação”, onde serviços com pendências executivas eram pagos após a vigência do contrato, período em que o contrato ficava descoberto das garantias contratuais, visto que estavam fora do prazo pactuado. Devido a adoção das práticas de gestão, desde novembro de 2016 não temos mais nenhum contrato fora de prazo. Na análise crítica do contrato, quando percebemos que haverá problemas de não conclusão no prazo, rapidamente apuramos e registramos as tomadas de decisão e, caso a companhia tenha dado causa ao problema, realizamos o aditivo de prorrogação de prazo, caso contrário, não prorrogamos o contrato e a contratada arca com as sanções previstas. Abaixo podemos observar que a partir de 2015, os contratos fora de prazo, foram gradativamente diminuindo e tendendo a zero.

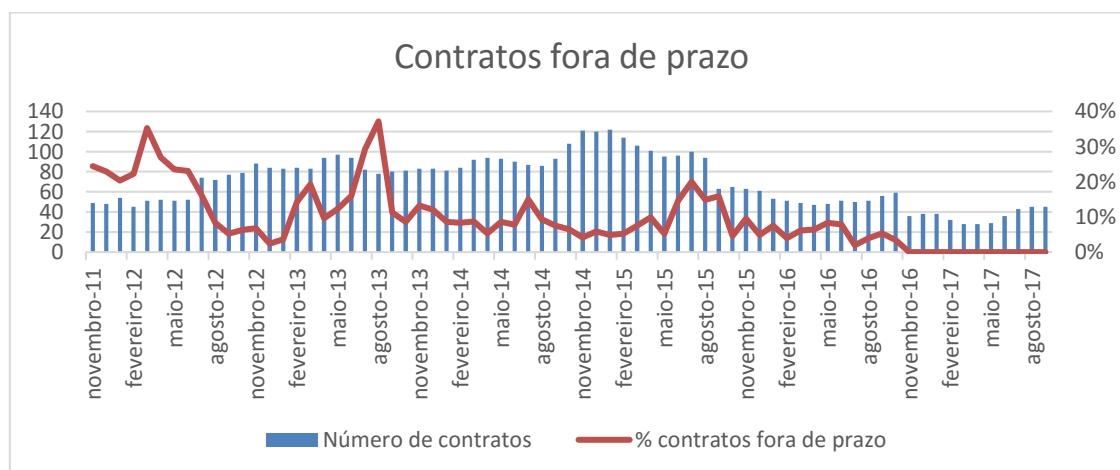


Figura 9 – Gráfico demonstrativo da redução de contratos fora de prazo

- 3) Relação entre os números de contratos e valores dos contratos: A adoção dessas práticas de gestão, impõe aos gestores e demais colaboradores a disciplina de alimentação dos dados e o zelo com a documentação que evidencia os problemas encontrados nos diversos cenários dos contratos. Dessa forma, ao longo do tempo, podemos notar que, caso realizássemos contratos maiores e com objetos mais amplos, o dispêndio de tempo dos profissionais envolvidos seria reduzido e o gestão se apresentaria mais eficaz, visto que a quantidade de documentos a serem gerenciados seria reduzida, ou seja, quanto mais contratos com valores menores, mais tratamento e gestão é necessário, o que maximiza o trabalho dos colaboradores. Dessa forma desde 2015 temos nos empenhado em minimizar o número de contratos, licitando objetos mais amplos e consequentemente com valores mais altos. Sendo assim, com base no gráfico abaixo quanto maior a distância entre as duas linhas, vermelha e azul, mais simplificada é a gestão das informações e o tratamento dos pelos profissionais envolvidos.

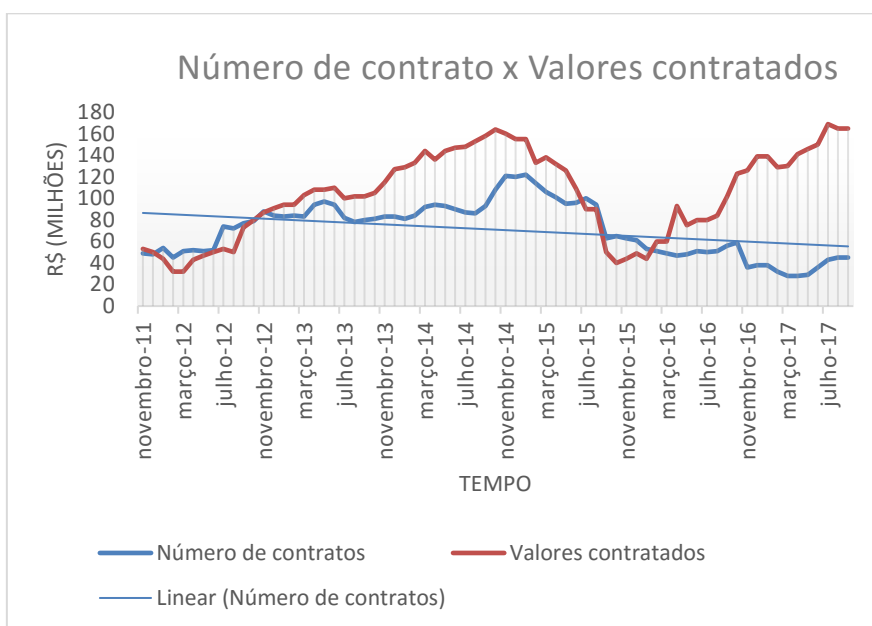


Figura 10 – Gráfico demonstrativo da relação entre número de contratos e valores contratados

- 4) Média ponderada da nota de gestão/fiscalização dos contratos superior a 7,0: Esse indicador permite a gerência e a coordenação, a mensuração do desempenho da equipe, além de uma análise crítica e sistemática das ações dos profissionais envolvidos. Todos os resultados apresentados até o momento, podem ser justificados pela ação das equipes de gestão que tem alcançado o presente indicador com notas da gestão/fiscalização superiores a 7,0, como pode ser notado no gráfico abaixo:

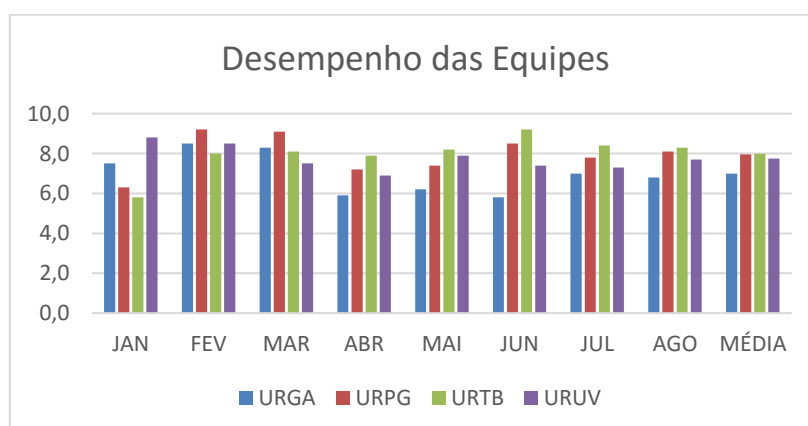


Figura 11 – Gráfico demonstrativo do desempenho das equipes na gestão dos contratos

C.1.1. Observando o gráfico das prorrogações de prazo (figura 8) ao longo do tempo, percebemos que no final do ano de 2015, tínhamos 36% dos contratos prorrogados e em agosto de 2017 estamos com 9%, o que demonstra que a ação citada acima tem se mostrada eficiente, com a queda de aproximadamente 27% nos contratos prorrogados. Com relação aos contratos fora de prazo (figura 9), observamos que em 2013 tivemos um ponto de máximo, com aproximadamente 40% dos contratos sendo concluídos fora do prazo contratual, e em 2015 um outro ponto de inflexão de aproximadamente 20% dos contratos fora de prazo. Posteriormente a este período, nota-se que esse índice tendeu

a zero, se concretizando em novembro de 2016. Portanto, estamos a quase um ano, sem contratos fora de prazo, o que demonstra novamente, que as práticas de gestão adotadas têm se demonstrado muito eficientes.

Quanto ao número de contratos em relação aos seus valores (figura 10), podemos notar que desde novembro de 2016, temos diminuído o número de contratos e em contrapartida, seus valores vêm aumentando. Esse resultado, entendemos como positivo para a unidade, visto a redução de tempo dos profissionais envolvidos com a gestão dos contratos, uma vez que necessitamos gerenciar um número reduzido de documentos. Em contrapartida, o tempo ganho neste processo é aplicado em qualidade de gestão e este ciclo tem se apresentado amplamente vantajoso para os resultados da unidade. A adoção de um indicador de desempenho das equipes de gestão (figura 11), apresentou-se bastante eficaz, visto que, através dessa ferramenta, podemos dar subsídios de avaliação e controle a liderança da equipe. O período de tempo da amostra de dados em análise é do ano de 2017, período que adotamos essa prática, porém, este indicador tem se demonstrado desafiador as equipes de trabalho.

C.1.2. Tendo em vista os resultados acima demonstrados, a Unidade de Serviços Projetos e Obras da região Sudeste do Paraná USPO SD, teve progressos significativos em sua gestão, o que demonstra que somos competitivos em relação aos nossos pares da companhia e que estamos progredindo na busca da melhoria contínua, através de modelos de gestão flexíveis as mudanças no cenário da administração pública.

C.2. A USPO SD, com adoção das práticas de gestão já implementadas, tem ainda alguns objetivos (benefícios a gestão) decorrentes da implementação desses mecanismos que são:

- a) Com foco na agilidade das ações, queremos instigar a alta direção da empresa a adoção dessas práticas, com a adoção de métodos usuais de tecnologia da informação, dando mais confiabilidade e celeridade aos processos;
- b) Criação do indicador percentual de atendimento aos prazos pré-estabelecidos, além de inserção de outras variáveis de avaliação dos profissionais envolvidos no processo, tais como: qualidade executiva das obras mensurada através de visita em campo pelos gestores da unidade, assiduidade dos engenheiros fiscais na obra, interação da unidade com as unidades regionais, entre outras.

C.2.1. A aplicação das práticas gerenciais propiciou a unidade a busca pela excelência nos processos internos relacionados ao acompanhamento de empreendimentos, assim como permitiu que os diversos stakeholders que mantêm relacionamento com a USPOSD também tivessem uma melhora na qualidade dos seus resultados entregues a unidade devido ao aumento da exigência do controle.

GLOSSÁRIO

ART – Anotação de Responsabilidade Técnica
CAGE - Programa de Atualização e Capacitação Gerencial
CEI – Cadastro Especifico do INSS
FNQ – Fundação Nacional da Qualidade
PMBOK - Project Management Body of Knowledge
PPI - Plano Plurianual de Investimentos
SCE - Sistema de Controle de Empreendimentos
SPE - Sistema de Planejamento de Empreendimentos
URGA – Unidade Regional de Guarapuava
URPG – Unidade Regional de Ponta Grossa
URTB – Unidade Regional de Telêmaco Borba
URUV – Unidade Regional de União da Vitória
USPOSD – Unidade de Serviços de Projetos e Obras Sudeste

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Lei nº 8.666**, de 21 de junho de 1993.
FNQ. **2006 Rumo à excelência**. São Paulo: FNQ, 2006.
GUNDLING, Ernest. **The 3M Way to innovation: balancing people and profit**. New York: Vintage Books, 1999.
OCDE. **Manual de Oslo**: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação, 3ª ed., Paris: OCDE, 2005.
PMI. **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)**,
SANEPAR. **Manual de Gestão de Contratos**. Curitiba: Sanepar, s.d.
RILC: Regulamento interno de licitações, contratos e convênios. Curitiba: Sanepar, 2017.
PARANA. **Lei 15.608**, de 16 de Agosto de 2007.